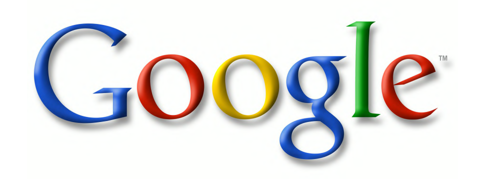


L'ART DE COMMANDER



NANCY, IMPRIMERIE BERGER-LEVRAULT ET Cie.

ANDRÉ GAVET

L'ART DE COMMANDER

PRINCIPES DU COMMANDEMENT

A L'USAGE

DES OFFICIERS DE TOUT GRADE



BERGER-LEVRAULT & Cie, ÉDITEURS

PARIS — 5, RUE DES BEAUX-ARTS, 5

NANCY — 18, RUE DES GLACIS, 18

1899

AVERTISSEMENT DE L'AUTEUR

Les principes du commandement peuvent être formulés en quelques lignes[1]. Quelques pages sont nécessaires lorsqu'on tient à les démontrer et à faire passer sa conviction dans l'âme du lecteur. Ce sont ces quelques pages que je publie.

Cette étude se divise en deux parties :

La première est une étude expérimentale, un examen direct des propriétés du commandement, d'après des observations que tout officier a l'occasion de faire dans l'exercice de sa fonction.

La deuxième partie coordonne les données

---

1. J'ai formulé ces principes en quelques lignes dans un article sur « l'art de commander » qui a paru dans la *Revue du Cercle militaire* en avril 1896 et dont on retrouvera ici quelques passages.

ainsi acquises, reconstitue l'organisme de commandement et le montre dans son fonctionnement.

La nature du commandement ne se comprend tout à fait que si l'on a tout d'abord des idées claires sur le milieu organique dans lequel il fonctionne.

En dépit de leur simplicité, ces premières notions sont assez mal établies et peu répandues. J'ai dû les tirer au clair et les rassembler. C'est ainsi que j'ai cherché à définir le rôle de l'armée, de l'officier, des corps d'officiers, etc.

Les études de détail ou les justifications raisonnées de certains points ont été rejetées à la fin du volume, sous la forme de notes reliées au texte par des renvois. Le texte étant ainsi allégé, l'enchaînement logique des idées est plus aisé à suivre; la démonstration se développe mieux dans l'esprit du lecteur.

Je n'ai pu éviter de procéder parfois par comparaison ou d'employer un style figuré. Ces images étaient nécessaires pour bien faire saisir certaines idées que les explications théoriques sont impuissantes à mettre entièrement en lumière.

C'est uniquement à une préoccupation de clarté qu'on devra attribuer ces efforts d'expression qui passeraient aisément pour des prétentions ambitieuses de style.

La seule ambition qui me reste est d'expliquer et de vulgariser l'art de commander, élément de force essentiel de l'armée, qui n'est ni aussi connu ni aussi pratiqué qu'on le pourrait désirer.

Le Raincy, 1er janvier 1899.

PREMIÈRE PARTIE

OBSERVATION ET ANALYSE

OBSERVATIONS RAISONNÉES

SUR LA NATURE ET LES PROPRIÉTÉS DU COMMANDEMENT

PREMIÈRE PARTIE

OBSERVATION ET ANALYSE

Observations raisonnées sur la nature et les propriétés du commandement.

LE COMMANDEMENT ART PROFESSIONNEL DE L'OFFICIER

L'art de commander est l'art professionnel de l'officier. — Chaque officier doit rechercher ou vérifier, par un effort de réflexion personnelle, les principes du commandement.

J'envisage tout d'abord l'art de commander par son côté pratique et je le définis : l'*art professionnel de l'officier*.

L'officier est : *celui qui fait profession de commander*. S'il ne sait pas commander, il n'est qu'un simulacre d'officier, un *porte-galons*. L'inaptitude au commandement est pour lui le vice rédhibitoire absolu, celui qui est précisément exclusif de la fonc-

C'est bien le commandement qui est la fonction caractéristique de l'officier. Hors de l'armée, il n'y a commandement nulle part ; dans l'armée, l'officier seul commande et le commandement est son métier.

L'officier seul *commande,* dans l'acception complète de ce terme ; seul, il exerce l'art de commander. Le sous-officier a sans doute aussi une certaine part de commandement ; parfois même, dans certaines circonstances de guerre, ou lorsqu'il s'élève par sa valeur personnelle au-dessus des fonctions de son grade, il se peut qu'il parvienne à la conception et à l'exercice de l'art de commander, mais ses attributions normales sont plus restreintes. Son rôle est, en général, de faire exécuter des ordres, observer des consignes, appliquer des prescriptions de détail, assurer le train-train du service journalier.

L'action de l'officier est différente. Si l'on considère les sous-officiers comme les contremaîtres de l'usine, les officiers en sont les ingénieurs. Les uns font observer strictement les consignes des divers ateliers ; les autres sont les véritables maîtres *des forces* qui agissent autour d'eux ; seuls ils savent en diriger l'emploi, seuls ils en connaissent l'origine, la nature et les effets.

L'officier est tenu par son titre même d'exercer le commandement, non comme une routine, mais comme une science spéciale qu'il doit connaître à fond, quel que soit le grade plus ou moins éle

qu'il occupe. En fait de commandement, il doit être, comme on dit, *dans le secret des dieux,* c'est-à-dire être en possession des principes primordiaux, retrouver la lumière de ces principes sous les formules des prescriptions réglementaires et pouvoir recourir directement à eux pour arrêter sa conduite. — Il est maître ès arts de commandement ; *c'est là le sens du galon qu'il porte.*

L'autorité du sous-officier s'appuie sans doute, tout comme celle de l'officier, sur le principe de la subordination disciplinaire absolue ; elle est, si l'on veut, aussi sacrée ; le Code militaire réprime indistinctement le refus d'obéissance, l'outrage, la menace, les voies de fait du soldat à l'égard du *supérieur,* sans tenir compte du degré plus ou moins élevé occupé par ce dernier dans la hiérarchie. L'autorité des *supérieurs* de tout grade a la même origine et la même base ; elle est identique dans sa nature, aussi impérieuse au bas de l'échelle qu'au sommet, mais cette force commune, l'officier et le sous-officier l'envisagent et l'emploient de manières différentes.

Cette différence résulte d'ailleurs de la nature même des choses et, dans toutes les armées, on la retrouve aussi caractérisée. Partout, en somme, on entend par la qualification d'officier que celui qui l'a reçue n'exerce plus seulement sa fonction comme un métier journalier, mais comme un art dont il possède les principes.

Partout aussi, on attache à la qualité d'officier l'idée d'une forte éducation première. Les gens qui en sont dépourvus sont presque inévitablement condamnés à subir quantité d'influences : l'influence des traditions, des usages bons ou mauvais, de la routine et surtout celle du milieu dans lequel ils vivent. Leur personnalité morale n'est, pour ainsi dire, pas formée, ils n'ont pas acquis la faculté de régler leurs actes d'après des principes raisonnés. Tout ce qu'on peut leur demander, c'est d'avoir de bons instincts, du courage, de l'énergie dans l'action et d'accepter docilement les impulsions qu'on leur imprime.

Pour commander, il faut davantage : il faut avoir une assez grande habitude de la vie intellectuelle pour passer avec assurance de la pensée à l'action. Il faut être rompu à prendre résolument pour guides les principes supérieurs, les seuls qui restent debout en temps de guerre, alors que rien ne subsiste plus des errements du temps de paix, alors que les praticiens de la caserne et du champ de manœuvre restent désorientés, impuissants et inertes.

Il est, du reste, des circonstances de guerre où l'autorité du chef est visiblement faite de la confiance qu'inspire sa valeur intellectuelle et morale. On le sent en possession d'un principe supérieur de décision ; on pense qu'il sait encore ce qu'il faut faire alors que les règles habituelles manquent; on lui obéit même sans le comprendre, comme, dans ı

usine en feu, l'ouvrier obéira aveuglément à l'ingénieur s'il l'entend crier : « Écrasez ce tuyau, rompez cette communication, abattez ce support... »

Dans ces circonstances graves, le chef se trouve en état de *commander au milieu de l'égarement général* pour deux raisons : d'abord parce qu'il est en possession du principe théorique à appliquer, ensuite parce que son éducation forte lui a donné une faculté infiniment rare : le pouvoir de passer immédiatement, avec confiance et résolution, de la conception théorique à l'action.

Nos sous-officiers n'ont eu, en général, avant leur entrée dans l'armée, ni le temps ni les moyens d'acquérir les premiers éléments de cette forte constitution morale ; ils restent capables des plus beaux dévouements, ils sont dignes de notre estime ; mais ils ont besoin de règles formelles et de la direction constante de l'officier pour déterminer leurs actes.

Il n'y a donc bien que l'officier qui puisse être défini avec une exactitude complète : *celui qui sait commander*.

Où et comment l'officier apprend-il cet art de commander qui est son art propre, *professionnel?* (1). — Le plus clair de son bagage en pareille matière nous semble consister dans les *principes de la subordination* qui forment le préambule du règlement sur le service intérieur. Ces règles sont parfaites et admirablement formulées. Mais ceci c'est la subordi-

nation et non le commandement. — Il est clair, *à priori,* que ces deux termes désignent des choses différentes quoique connexes ; seulement, comme les principes de la subordination sont là au premier plan, bien en lumière ; comme, d'ailleurs, on ne trouve nulle part l'énoncé des principes du commandement, on est naturellement porté à se servir constamment des premiers, si clairs, si commodes, si bien énoncés, et à les appliquer toujours et partout, là surtout où il faudrait user de ces principes de commandement qui manquent. L'erreur est grave : ainsi travesti, le commandement se transforme en un exercice journalier de subordination hiérarchique ; on en vient tout doucement à se faire un devoir de *subordonner* le plus possible ses inférieurs et de se *subordonner* soi-même à tout propos à ses chefs. Le service consiste alors à se refuser à soi-même toute initiative, tout en empêchant soigneusement ses inférieurs d'en avoir, l'initiative étant une chose au moins étrangère à la subordination.

C'est ainsi qu'avec les meilleures intentions, un officier peut en venir, faute d'étude et de réflexion, à exercer son commandement d'une manière détestable.

Les principes du commandement n'étant formulés nulle part, il appartient à tout officier de les établir pour son compte personnel et par ses propres réflexions.

Au reste, si ces principes étaient formulés, il nous serait encore indispensable de les étudier de façon à les établir, pour ainsi dire, à nouveau par un effort intellectuel personnel. Ils sont destinés, en effet, à prendre la forme des règles pratiques, à déterminer nos modes et nos directions d'action. Il ne suffit pas que ces règles soient appuyées par une autorité extérieure; il faut que nous les ayons faites nôtres, qu'elles soient dans notre esprit à l'état de convictions définitives, comme autant de ressorts moraux prêts à se détendre au premier besoin, sans exiger d'effort et sans causer d'ébranlement.

Lorsque des principes de commandement ne nous sont présentés que comme des règles imposées ou comme des routines, nous les appliquons machinalement sans trop y songer, tant qu'ils nous semblent commodes et que l'action est sans grande portée. On les observe comme on observe quantité de prescriptions ou d'usages de valeur secondaire qui nous obligent, par exemple, à avoir un uniforme d'une coupe et d'une couleur déterminées, ou à rendre un appel à une certaine heure.

Mais, lorsqu'il s'agit d'un acte grave, s'il faut, par exemple, engager la vie des hommes qui nous sont confiés, ou risquer une défaite..., le principe d'action qui doit nous déterminer n'a plus à nos yeux une certitude suffisante si nous ne l'avons pas personnellement établi ou personnellement vérifié. Dans les circonstances critiques, nous ne sommes

en mesure d'agir immédiatement et à fond qu'à la condition de trouver dans notre tête — ou dans notre cœur — un principe dont notre être moral soit, pour ainsi dire, personnellement sûr.

Cette conviction résultant de la réflexion personnelle est également nécessaire dans les circonstances ordinaires du service pour donner à l'action de commandement la persistance qui la rend efficace. Un homme intelligent ne se voue à une tâche que s'il la comprend.

Il est donc indispensable que le commandement soit de la part de l'officier l'objet d'une étude personnelle. Cette étude, nous allons la faire pour notre compte ; mais il appartiendra à chacun de nos lecteurs, s'il veut s'en approprier les résultats, de la contrôler au fur et à mesure par ses propres méditations.

II

ÉLÉMENTS DU COMMANDEMENT

Premières données analytiques.

Commander, c'est gouverner. — Les premiers éléments moraux du chef sont : l'intelligence, le caractère et surtout le dévoûment.

Je me suis borné tout d'abord à constater que le commandement est le propre de l'officier. Observons-le maintenant dans ses manifestations et cherchons à en démêler la nature et les éléments.

L'art de commander...? C'est assurément l'art de se faire obéir, mais c'est aussi autre chose. Lorsqu'un colonel dit : « Telle compagnie est bien commandée, telle autre est mal commandée », entend-il par là simplement qu'on obéit dans l'une et qu'on n'obéit pas dans l'autre ? — Assurément non. On obéit partout. Seulement, d'un côté vous voyez un capitaine qui, grâce à je ne sais quel secret, parvient, sans effort apparent, à avoir une compagnie bien disciplinée et bien instruite. Sans punitions, sans bruit, sans éclat d'aucune sorte, il obtient tous les résultats voulus ; autour de lui tout fonctionne avec calme et régularité, et, vienne la guerre, cela continuera de même avec un caractère de force sou-

veraine. C'est comme le jeu souple et certain des muscles d'un homme vigoureux.

Dans l'autre compagnie, la machine fonctionne aussi, sans doute — il serait surprenant qu'il en fût autrement en pleine paix, entre les quatre murs d'une caserne, avec les moyens d'action énormes dont on dispose, — mais, si la machine marche, elle grince singulièrement, et le rendement laisse fort à désirer. L'officier se dévoue là aussi à sa tâche, il se fatigue en efforts, fait constamment appel à la subordination hiérarchique, épuise les moyens d'action extrêmes, gronde, crie et punit; il harasse son monde, n'obtient que de maigres résultats et ne parvient jamais à avoir entre les mains la troupe sûre, calme et forte que son voisin sait créer et entretenir sans peine apparente. — L'un sait commander, l'autre ne sait pas. L'un est comme un ouvrier habile dans son art, l'autre comme un mauvais apprenti qui, en dépit de ses efforts, gâche sa besogne et fait à tout propos et hors de propos œuvre de force; sa gaucherie lui fait trouver des résistances partout; il frappe à coups redoublés pour en triompher, accumulant sur l'œuvre les traces irréparables de sa maladresse et jette là ses outils en les déclarant détestables.

Ce dernier trait est caractéristique. Le chef qui se console de son impuissance en accusant le mauvais vouloir ou l'incapacité de ses subalternes n'est, dans le métier militaire, qu'un mauvais apprenti.

L'officier digne de ce nom exerce son commandement d'après des principes fermes. Il sait exactement ce qu'il faut faire et il y applique sa volonté d'une manière constante. C'est grâce à la sûreté, à la continuité de son action toujours appliquée dans le sens voulu, qu'il arrive aux plus merveilleux résultats. Le porte-galons commande pour ainsi dire à tour de bras, au jour le jour, d'après ses inspirations ou ses lubies du moment, se mêlant de tout, gênant l'action de ses subalternes, donnant d'un jour à l'autre des ordres contraires, oubliant ceux qu'il a donnés et les laissant tomber en désuétude, ne comprenant rien au mécanisme qu'il doit conduire, sinon qu'il en est le maître et qu'il peut le faire marcher, l'arrêter, le renverser ou le détraquer à sa fantaisie, comme un enfant qui s'amuse à briser ses jouets.

Un porte-galons peut, sans même s'en apercevoir, tout désorganiser dans l'unité qu'on lui a confiée : détruire la discipline, arrêter l'instruction, répandre autour de lui, avec les idées les plus fausses, un mécontentement général, faire détester le service et démoraliser sa troupe. Et quand tous ces désordres viendront à éclater aux yeux par leurs résultats de toute sorte, par les difficultés d'un service heurté, par des actes d'indiscipline, par la nécessité de punitions répétées..., vous le verrez accuser le mauvais esprit de sa troupe, l'indiscipline ou l'ignorance de ses inférieurs, parfois même la direction impri-

mée au service par ses chefs; bref, tout ce qui l'environne, tout sauf lui-même.

En quoi donc consiste cet art précieux du commandement que certains possèdent, que certains autres sont condamnés à ne jamais acquérir? C'est ce que nous allons tâcher d'établir.

Le terme *commandement* s'applique malheureusement à plusieurs choses différentes. — De là une cause d'erreur.

On *commande* à sa troupe une action déterminée, une manœuvre, un mouvement, l'exécution d'un feu de salve, d'une marche en avant ou en arrière. L'officier ne fait pas que commander ces diverses actions à sa troupe; il *commande* aussi sa troupe même, non pas seulement sur le champ de bataille ou en vue d'une action tactique, mais dans le service de paix, en donnant l'instruction, sur le terrain d'exercices et jusque dans les chambres.

L'officier commande en somme toujours et partout, si on s'en tient au mot sans approfondir la chose. Mais, au fond, commander une unité en temps de paix de façon à l'instruire, à la discipliner, à lui donner et à lui conserver toute sa valeur, c'est une affaire bien différente du commandement de la même troupe sous le feu, pendant l'assaut. Rien pour ainsi dire n'est semblable : ni le but poursuivi, ni les moyens employés, ni même les qualités nécessaires au chef pour agir efficacement.

En réalité, il faudrait plusieurs termes au lieu d'un seul : le chef *ordonne* certaines choses, il en *enseigne* ou *conseille* certaines autres ; il *commande* son unité au combat ; il l'*administre,* l'*instruit,* la *gouverne* en tout temps, et ce dernier terme est en somme le plus généralement applicable : le chef exerce bien sur sa troupe une action de *gouvernement,* car il a la charge de tout ce qui la concerne : droits, devoirs, service, ordre, conduite, moralité, instruction..., tout se trouve gouverné par lui.

L'officier n'en reste pas moins, dans ses diverses attributions, un chef militaire ; il est toujours en mesure de faire sentir son autorité, le cas échéant ; mais il est clair qu'il doit savoir employer des moyens différents pour commander, pour instruire, pour administrer, pour *gouverner.* L'instruction ne se communique pas par une série d'ordres et la valeur morale ne s'obtient pas à force de compression.

Le commandement, lorsqu'on entend par là le *gouvernement* d'une unité, a ses principes et ses procédés propres qu'il est essentiel de connaître. Nous envisagerons ici exclusivement le commandement pris dans ce sens spécial. Nous restons absolument en dehors de l'art militaire, de la tactique, de la stratégie, de l'administration. Ce que nous voulons indiquer uniquement, c'est l'*action de gouvernement* par laquelle le chef arrive à maintenir, à développer l'organisme de guerre placé sous son

commandement et à lui communiquer la force qu'i doit avoir.

Gouverner une unité est chose singulièremen difficile. Peu d'officiers y réussissent d'une manièr tout à fait satisfaisante. Il suffit de regarder autou de soi pour voir combien le service est heurté, péni ble, difficilement assuré. On dirait que le fonction nement de l'armée a quelque chose d'anormal, d'ex traordinaire, qui ne s'obtient qu'au prix d'efforts et de souffrances, même en pleine paix.

Et cependant, certains parviennent à commande aisément, sûrement. Sous leur direction, le servic s'exécute comme de lui-même, et leur troupe, abso lument dévouée, est prête entre leurs mains à tou les efforts.

Que faut-il faire pour remplir sa fonction d'offi cier avec une semblable perfection, et d'abord quel sont les ressorts qu'il faut avoir en soi-même pou parvenir à cette capacité extraordinaire ?

Évidemment, le chef doit avoir tout d'abord la vision très claire du but à atteindre, la conceptio exacte de l'objet de sa fonction.

Il lui faut ensuite la force morale nécessaire pou marcher au but en surmontant les obstacles.

Il lui faut enfin en lui-même une raison de mar cher au but, quelque chose qui l'excite à consacre ses forces à l'œuvre.

Voir, pouvoir, vouloir : voilà les trois éléments de

l'action. — *Intelligence, caractère, dévouement:* voilà les trois qualités primordiales du chef, et de ces trois qualités, c'est la dernière qu'il lui faut posséder au plus haut degré. L'intelligence, c'est la voie qu'il faut suivre mise en pleine lumière ; le caractère, c'est au moral l'équivalent des muscles vigoureux qui nous mèneront à l'étape ; le dévouement, c'est la force passionnelle qui va nous inciter sans relâche à aller au but et à tout prix. C'est le dévouement qui est le *ressort* de notre fonction.

III

ÉLÉMENTS DU COMMANDEMENT

Vérification des données précédentes par l'observation.

Exemples et analyse de procédés de commandement, bons et ma vais. — Leur valeur dépend bien toujours du degré d'intelligen de caractère et d'abnégation du chef.

Regardons maintenant autour de nous. Étudio les officiers qui commandent bien, c'est-à-di ceux qui obtiennent tous les résultats voulus; ét dions aussi et surtout ceux qui commandent ma c'est en remontant à l'origine des fautes qu'on trouve le plus sûrement ramené en présence d principes.

L'abnégation de soi-même résultant du dévou ment à la chose publique nous est apparue comn l'élément principal de la faculté de commander. Nous allons reconnaître aisément que tout ce qu' officier apporte de préoccupations personnelles da le gouvernement de son unité constitue un obst cle et produit une déviation. L'amour-propre, la v nité, l'ambition, par exemple, sont choses qui fau sent le commandement.

Imaginez (pour rendre ces défauts frappants en les poussant à l'extrême) un chef assez infatué de lui-même pour désirer qu'autour de lui tout prenne sa personne pour pivot, un homme qui s'installe dans son emploi comme dans un milieu organisé pour satisfaire ses désirs, ses fantaisies, ses vanités, pour le mettre en relief et l'orner de l'éclat de l'autorité...

Un pareil homme tient le plus souvent à ne voir autour de lui que des visages admirateurs et craintifs. Il arrive avec une démarche imposante, jette partout des regards arrogants, interpelle rudement tout ce qui l'approche et affirme à tous coups son autorité par les moyens les plus frappants : réprimandes dures et publiques, décisions tranchantes à tout propos, punitions multiples. Dès qu'il paraît, il faut que tout coure, voltige, s'empresse ou s'aplatisse.

Ces sortes de gens brisent tout autour d'eux, pour montrer leur force et s'en vont satisfaits. Confiez-leur une troupe docile et dévouée, alerte, vigoureuse, pleine d'initiative et d'entrain, ils vous rendront quelques semaines après des hommes et des cadres découragés, mécontents, aigris et défiants, qui seront là inertes devant vous, résignés et sceptiques. Le *porte-galons* aura su, en un tour de main, faire de sa troupe un troupeau.

Voilà les résultats pratiques de l'action malfaisante du fat qui tend à voir dans son grade une sorte de

pavois où sa personnalité s'impose à la crainte et à l'admiration des hommes.

Cette première faute de commandement a bien son explication dans l'abus de la fonction employée à la satisfaction de passions ou de convenances personnelles.

L'ambitieux sera porté à se faire de son service un moyen de mettre en lumière ses capacités réelles ou de se donner le semblant de celles qui lui manquent. Il affectera la physionomie sévère, la parole brève, l'attitude impérieuse qu'on est habitué à attribuer aux grands capitaines. L'instruction journalière, les exercices, les manœuvres, seront menés de façon à appeler l'attention, à exciter l'étonnement, s'il est possible ; on imposera au besoin, pour obtenir ce résultat d'intérêt personnel, des tours de force à la troupe surmenée. Ici encore le commandement déviera par le manque d'abnégation du chef.

Considérez, si vous voulez, un caractère plus ordinaire, d'une humanité plus commune, un officier qui a assez de conscience pour désirer sincèrement le bien du service, mais pas assez de force d'âme pour s'imposer des labeurs ou des épreuves par trop durs. Le mal sera à peine moindre : l'action de commandement sera hésitante et faible ; ici on se détournera pour éviter des ennuis, des démarches compliquées, là on s'arrêtera subitement pour

voir pas d'affaires, comme on dit; tout restera ébauché, inachevé, incertain, disposé parfois pour des ambiguïtés voulues, pour la fuite des responsabilités surtout. Le métier fier et hardi par excellence ne sera plus qu'un vulgaire emploi et le service se tournera en une sorte de popote.

Pour bien gouverner votre unité, vous devez avant tout faire abstraction de vous-même, de vos intérêts, de vos passions, toutes choses propres à faire dévier votre action de son but véritable. Votre autorité, vos insignes, ne vous sont pas donnés pour votre satisfaction propre; les honneurs et les marques de respect ne s'adressent pas à la personne de M. Jeannot ou de M. Grandpierre, mais au grade qu'ils ont en charge, et si l'un ou l'autre de ces militaires se sent quelque velléité de vanité pour les égards obligatoires dont on l'entoure, qu'il y mette le holà bien vite et qu'il demande conseil au bon La Fontaine. — Les galons sont comme les reliques : quand on les porte il faut se garder de certaines illusions vaniteuses.

Au reste, si vous prétendez donner le change à vos inférieurs sur votre valeur personnelle par une série d'artifices, par une parade d'attitudes, d'airs de tête, de gestes et de paroles, vous vous fourvoyez tout à fait. Avec quelque intelligence, un grand désir de plaire et peu de scrupules, on par-

vient à faire illusion à un chef; à un inférieur, jamais. Rien n'échappe aux subalternes, par la raison que tout défaut, toute erreur du chef retombe sur eux en effets sensibles. Vous comblez vos hommes de paroles affectueuses..., mais la soupe est mauvaise et le cuisinier sait bien que vous ne vous en occupez guère; vous affirmez votre autorité, votre sévérité disciplinaire..., tout vous échappe, vos ordres restent inexécutés; on le voit bien sans grande finesse.

Puis, quand on cherche à endosser la peau d'un personnage, au lieu de se montrer tel qu'on est, il survient toujours tôt ou tard quelque accroc qui laisse voir le bout de l'oreille, et les respects apparents dont on continue à être entouré deviennent alors singulièrement ironiques dans leur gravité de commande.

Vouloir gouverner une unité par des artifices, c'est chose décevante et peu digne. L'action de commandement doit être sincère, loyale et grave, si on veut qu'elle soit éducatrice, morale et forte. A quoi bon d'ailleurs prendre tant de peine à s'astreindre à des œuvres fausses, vaines et malsaines, quand l'œuvre véritable est si simple et si honorable !

Si vous voulez exercer dignement votre commandement, laissez de côté votre personne. Songez aux devoirs graves, aux lourdes charges, aux résultats nécessaires. Quand vous serez pénétré de l'es

d'abnégation et de devoir, vous aurez un guide sûr et une force invincible. — Impossible de vous égarer. La voie est large et claire : vous avez charge de préparer votre unité pour le service de guerre. Quand on a toujours avec soi ce guide invisible, il n'y a plus ni erreur ni défaillance. Qui s'aviserait d'aller transformer son commandement en une ridicule parade personnelle avec un tel principe bien ancré dans l'esprit ? Ambition d'avancement, désir de plaire, complaisances, timidités..., tout cela est à côté et en dehors de votre voie ; vous n'avez rien à craindre et rien à solliciter.

Que les récompenses officielles viennent ensuite pour vous, rien de mieux, mais elles ne sauraient être pour une âme haute des mobiles d'action. — Se mouvoir librement dans la plénitude de son devoir, sans avoir à baisser les yeux ni à s'incliner devant personne (car le salut militaire laisse à l'homme toute la hauteur de sa taille), créer et entretenir avec passion les forces qu'on doit manier quelque jour pour le service du pays, exercer sur sa troupe la plus solide, la plus juste, la plus légitime, la plus sagement réglée de toutes les puissances qui existent : telle doit être l'œuvre de l'officier. Elle a en elle-même et par elle-même des satisfactions incomparables, les satisfactions hautes de tous les conducteurs d'hommes, encore relevées et ennoblies par le caractère de dignité morale que leur *imprime* l'abnégation personnelle du chef.

Comprendre ainsi son métier, c'est conquérir et posséder définitivement le feu sacré.

Par contre, sans cette conviction passionnée, rien de possible ; la source de force se trouve tarie. L'infatuation, qui fait prendre les devoirs du grade pour des moyens d'avantage ou d'honneur personnels, est encore moins malfaisante que le *jemenfichisme* absolu. (Qu'on nous pardonne ce terme hasardeux mais irremplaçable.)

Le *jemenfichisme* est, non pas la déviation vicieuse, mais bien l'anéantissement pur et simple du commandement ; c'est l'état d'âme de l'individu qui prend tous les avantages d'une fonction, toutes les rémunérations d'un emploi, mais qui est bien *trop intelligent* pour en accepter les devoirs et les charges. Il sait se dérober, conserver toutes ses aises, et reste convaincu que si d'autres s'attellent vaillamment à de lourdes tâches, c'est naïveté pure ou maladresse.

Tout ce qui pèse, tout ce qui gêne, il s'en débarrasse avec dextérité, avec esprit parfois ; vis-à-vis de tout ce qui n'est pas lui-même, il jouit d'une aimable aisance, d'une parfaite indépendance de cœur. Celui-là, les parades vaniteuses ne le tentent pas ; il s'esquive, cherche l'ombre et le frais. Sa valeur utile est celle d'un chronomètre sans ressort ou d'une cartouche vide de poudre.

Le *jemenfichisme* est la plus terrible pl

puisse affliger une armée. Le plus souvent il se présente comme une tare morale infligée de bonne heure à l'individu par une éducation basse, une vie molle et vouée aux plaisirs faciles, qui abolissent en lui le sens de l'idéal et ne lui laissent aucun mobile de dévoûment. Il est alors moralement un impuissant, et le *jemenfichisme* résulte du sentiment qu'il a de son impuissance. Il est atteint d'une lâcheté morale irrémédiable contre laquelle il ne réagit même plus et qu'il se borne à masquer sous les dehors d'un intelligent scepticisme.

Quant au *dégoût du métier* qui apparaît parfois dans certaines âmes nobles, il est déterminé par des circonstances extérieures, par des défauts d'organisation ou de commandement, qui montrent à l'officier l'œuvre mauvaise ou l'effort inutile.

Si l'officier ne trouve pas à exercer le commandement qui lui revient, si son initiative est comprimée, si l'action lui est interdite, il reste découragé en face de son œuvre, s'abandonnant comme un marin sur un bateau désemparé, sans voile et sans avirons.

Si un chef égoïste, vaniteux ou simplement maladroit, enlève au service son vrai caractère, s'il entend qu'on prenne pour pivot ses passions ou ses fantaisies, son désir de briller, de parader, d'affirmer son élévation ou ses pouvoirs, le subalterne se dégoûte d'une œuvre fausse : il s'irrite des atteintes

qui font tout mouvoir. Il ne sait que faire prendre à sa troupe sur le terrain des formations apprises, exécuter les ordres donnés au rapport. Il se meut péniblement dans un milieu dont la nature lui échappe; il applique à tort et à travers les prescriptions de ses chefs, les dispositifs réglementaires. L'unité qu'il commande n'existe à ses yeux que pour cela. Un maniement d'armes parfait exécuté en présence du général inspecteur, des chambres tenues suivant toutes les dispositions réglementaires....., voilà le couronnement idéal de son œuvre.

C'est le même défaut d'intelligence qui nous amène à attacher au papier, aux écritures, la valeur des réalités. Le chef atteint de cette infirmité morale se fait fournir des rapports, des comptes rendus, des notes, des états, des relevés, etc., il ne voit plus rien des choses militaires qu'à travers cet appareil douteux; l'écriture finit parfois même par être à ses yeux autre chose qu'un moyen d'expression; elle a sa valeur en soi; et le service consiste à recevoir et à fournir des papiers irréprochables dans leur forme et leur structure. La paperasserie s'élève alors à la hauteur d'un art; elle mérite d'être étudiée et pratiquée pour elle-même; elle a ses principes fermes, ses règles exigeantes; elle s'impose avec une telle insistance, qu'on en vient à subordonner l'action au papier qu'elle traîne à sa suite.

En somme, le chef inintelligent a, pour ainsi dire, au moral, la vue trop courte. A la place de

principes, trop éloignés, il n'aperçoit que les règles routinières qui en dérivent; s'il regarde vers le but, il ne voit rien au delà des résultats immédiats, intermédiaires, qui ne sont en définitive que des moyens. Il les recherche alors pour eux-mêmes et s'acharne à les développer, à les perfectionner, comme s'ils avaient une valeur intrinsèque.

Pour ces esprits bornés, le maniement de l'arme n'est plus un moyen de se servir de l'arme, mais une sorte de parade rythmique, les séances de tir ont pour but de produire de bons *pour-cent,* la manœuvre sert à reproduire sur le terrain les dispositifs réglementaires, le couronnement du service est la revue d'inspection générale.

Ces gens-là en viennent à perdre de vue, dans la pratique, que la guerre est la fonction et la raison d'être de l'armée. Ils le savent bien sans doute, mais cette idée n'est pour eux qu'une conception théorique : la guerre..., on s'en occupera quand on la fera, mais pour le moment il ne s'agit que des besognes de paix qui sont, dans leur esprit, sans connexion avec le service de guerre.

Lorsque, dans une armée, le service est réglé de façon à développer cette étroitesse d'esprit, la préparation à la guerre se trouve suspendue; les troupes, perdant la notion de leur fonction, deviennent des troupes de caserne, de garnison, de place d'armes; elles sont bonnes désormais pour la parade et l'astiquage; la fonction de l'officier r'

sable pour mettre les deux premiers éléments, telligence et le caractère, au service du devoir fessionnel, c'est-à-dire pour donner à ces qua *une utilité militaire*. L'intelligence et le carac sont en effet des forces aussi aptes à s'applique mal qu'au bien, suivant qu'elles reçoivent orientation de l'égoïsme ou de l'esprit de dé ment.

IV

ORIGINE ET CARACTÈRE DE L'AUTORITÉ DU COMMANDEMENT

L'officier a charge d'un devoir national. — De là son autorité. — Elle s'exerce sur des êtres humains ; elle est donc humaine, morale et loyale. — L'égalité devant le devoir à tous les degrés de la hiérarchie.

Les trois qualités primordiales du chef : l'intelligence, le caractère et le dévouement, sont, en somme, toujours et partout, les éléments essentiels de la valeur sociale d'un homme ; mais, dans la plupart des professions même libérales, l'intelligence suffit et le caractère n'est pas indispensable ; quant à l'abnégation, elle peut manquer sans que la valeur *professionnelle* de l'individu s'en trouve diminuée, sans que sa fonction en souffre.

C'est la valeur prépondérante de l'abnégation personnelle qui semble être la caractéristique de notre métier et c'est ce développement inusité d'une faculté moins connue dans les autres professions qui fait qu'on entend parfois taxer la nôtre d'inintelligence par des gens qui se disent et qu'on trouve t[illegible] intelligents.

[illegible]

La [illegible] en effet de tout par-[illegible] l'exercice d'un droit. [illegible] chose que le devoir na-tional [illegible]. Les obligations étroites qu'elle impose à ses membres ne sont pas comprises dans les autres professions : elles se traduisent aux yeux par les actes de soumission répétés, par l'obéissance [illegible] des inférieurs, par l'effacement des passions personnelles... Et nous ne serions en effet qu'une pauvre foule servile, une troupe de [illegible], si nous ignorions nous aussi qui est notre véritable maître, pourquoi et comment nous lui obéissons. — Cela, nous le savons : nous sommes les servants volontaires *et intelligents* du devoir national. L'état d'âme spécial que développe cette fonction sera toujours difficilement compris hors de nos rangs : il se compose de sentiments qui sont en lacune dans la plupart des âmes.

Le commandement est la mise en œuvre du devoir national par l'officier, le devoir professionnel de l'officier. Ce devoir est complexe. Il consiste pour l'officier : 1° à pratiquer personnellement et pour son compte le devoir national militaire ; 2° à assurer la pratique de ce devoir dans les conditions les plus efficaces, par la troupe qui lui est confiée ; 3° à traiter humainement les êtres humains qu'on lui donne.

L'officier est le seul fonctionnaire auquel l'État semble confier une délégation générale de l'autorité souveraine, en mettant entre ses mains les citoyens, en les astreignant à lui donner une obéissance entière, pour les enrégimenter au service du plus exigeant des devoirs civiques. Les pouvoirs de la magistrature sont loin d'être comparables aux nôtres ; ils ne s'exercent qu'occasionnellement, tandis que l'on donne à l'armée tous les citoyens du pays à tour de rôle pour qu'ils subissent d'elle avec docilité une action prolongée et continue.

L'autorité extraordinaire de l'officier s'appliquant à une action exercée sur des êtres humains, le commandement doit être humain (3) et *moral*. Personne ne peut supposer que l'État délègue à qui que ce soit la mission de fausser des intelligences, ou de les avilir, ou de les tromper... Du moment que ce sont des êtres humains et non des appareils mécaniques ou des animaux qu'on vous remet, vous voilà
d'employer vis-à-vis de ces homm

d'action moraux, d'avoir avec eux des *relations morales*. L'homme est un instrument de grande valeur. On l'emploie aussi largement qu'il est nécessaire au bien du pays, mais on ne peut ni le sacrifier inutilement, ni l'avilir, ni le fausser. Le chef *n'a pas le droit* d'abaisser moralement son subalterne, de l'humilier; il n'a même pas le droit de le tromper. Un mensonge, une fourberie, une fraude, une brutalité, sont des actes qui conservent partout *d'homme à homme* le même caractère et méritent le même mépris, quelle que soit la situation relative des individus en présence.

Il est clair que ces fautes sont singulièrement graves dans notre profession : elles sont commises à l'égard d'hommes, de concitoyens, mis en notre pouvoir par la loi, privés vis-à-vis de nous de leurs moyens de défense habituels et d'ailleurs moralement tenus de nous donner leur dévouement et leur confiance, puisque nous avons la charge légale de leur enseigner un devoir national. L'arrogance, la brutalité, la déloyauté, prennent dans ces conditions un caractère particulièrement répugnant. Les actes de violence s'exercent sur des hommes pour ainsi dire désarmés; quant aux déloyautés, aux mensonges, aux prestiges, ils m'apparaissent comme des actes de forfaiture à notre fonction d'éducateurs. Ils reviennent en effet à fausser ce que nous avons mission de former, à tromper ceux qne nous avons charge d'éclairer et qui nous doivent confianc

C'est, d'une manière générale, une erreur profonde de croire que le commandement s'exerce au moyen d'une série d'artifices propres à donner *du prestige* au chef, en faisant illusion aux inférieurs.

Sans doute certains grands hommes de guerre ont exercé sur leurs troupes une influence quasi-personnelle; mais cette influence résultait avant tout de la confiance naturellement inspirée par leur mérite et leurs succès. Si certains de ces hommes extraordinaires n'ont pas échappé entièrement au désir d'en imposer par quelques artifices d'attitude et de langage, ils n'y ont généralement rien gagné. Puis il ne faut pas oublier qu'il est téméraire de prendre pour modèles les grands hommes, à qui n'est pas tout à fait sûr d'en avoir soi-même l'étoffe.

Le commandement est chose simple, loyale et d'autant plus forte qu'elle est plus sincère. A quoi bon vous abaisser à produire des illusions ? L'homme qu'on voit partout agissant au nom du devoir de tous a par cela même l'autorité la plus incontestable, la plus sûrement acceptée. Agissez ainsi d'abord; montrez-vous ensuite tel que vous êtes; c'est le plus simple, et le plus sûr, et le plus digne.

Vous n'avez jamais à tromper votre troupe. S'il arrive que dans telle ou telle circonstance de guerre un chef juge nécessaire de ne pas apprendre à ses hommes tout ce que la situation peut avoir de critique, souvent d'abord il s'expose à voir le danger se révéler subit[illegible]ous de la manière la plus

alarmante, et rien ne dit que cette feinte ait été bien inspirée. Mais, dans tous les cas, ces sortes de dissimulations sont avant tout des ménagements momentanés, analogues à ceux qu'on emploie pour annoncer à une famille quelque accident grave arrivé à l'un de ses membres. Ce n'est plus là une œuvre de mensonge destinée à fausser une idée ou un sentiment, c'est un expédient passager par lequel on s'efforce d'éviter à des nerfs un peu susceptibles un ébranlement imprévu.

Chercher, dans des circonstances normales, à agir par des illusions est chose toute différente. C'est un procédé peu digne d'un chef, absolument inadmissible de la part d'un éducateur, et, en définitive, déraisonnable, puisque notre autorité, respectable entre toutes, n'a qu'à se montrer sans aucun déguisement sous son aspect naturel pour prendre aux yeux de tous sa valeur entière.

Un des meilleurs moyens d'affirmer le caractère moralement obligatoire de l'autorité du chef est de nous montrer nous-mêmes loyalement attachés à nos devoirs envers nos inférieurs.

Il importe que l'égalité absolue de tous devant le devoir commun apparaisse avec la dernière évidence, que le devoir s'impose avec une égale rigueur aux divers grades, que nul n'aille s'imaginer qu'à mesure qu'il s'élève dans la hiérarchie, il se trouve de plus en plus dégagé des obligations mor

personnes ne se trouvent plus nettement opposées aux larges abnégations du devoir.

A notre époque, dans notre pays, dans notre armée, il faut renoncer aux prestiges ; les regards qui se posent sur nous avec assurance ne sont plus éblouis par les dorures des uniformes ; les parades du temps de paix ne suffisent plus à satisfaire les foules. La guerre a changé de face ; elle est devenue singulièrement grave ; on ne la fait plus pour la gloire ; on ne la désire plus pour y gagner des galons ; elle est devenue l'œuvre redoutable de la nation entière combattant pour l'honneur et la vie. Autour de celui qui commande se pose toujours et partout une même question muette à laquelle il lui faut répondre autrement que par des paroles : Peut-on compter sur lui ? Saurait-il remplir le devoir qui lui revient dans l'œuvre commune ? — Et la seule réponse qui rassure, c'est la pratique constante, simple, grave et *sincère* de notre devoir personnel en temps de paix.

Le fond de la puissance de commandement du chef, ce qui met en lui une énergie d'action absolue tout en éveillant le dévouement de ses inférieurs, c'est l'esprit de devoir qui l'anime. Extérieurement, cet état d'âme se manifeste par l'absence de toute affectation, par la gravité simple de l'homme livré à une œuvre qui absorbe son attention et qui exige tous ses efforts.

L'*égalité devant le devoir* est une des lois

tielles de l'armée ; il appartient à chacun de l'observer pour son propre compte et de la faire observer au-dessous de lui. Une obligation morale ne comporte pas de degrés. Le chef ne peut faire fléchir le service au profit de personne et tous les hommes de sa troupe doivent être égaux à ses yeux, en ce sens qu'il doit ignorer dans le service, sous l'uniforme, les différences d'éducation ou de situation sociale. L'autorité qu'on nous donne pour commander serait faussée si nous l'employions comme un moyen de distribuer des faveurs. La *justice* est l'attribut nécessaire de toute puissance morale.

Nous retrouvons encore ici la nécessité de l'*impersonnalité* dans le commandement et, puisque nous y voici ramenés, profitons-en pour prévenir une objection :

Le lecteur pourra être porté à sentir en lui-même quelque répugnance à considérer le chef comme devant faire constamment abnégation de lui-même. — Comment ! voici une profession où il faut du courage, de l'entrain et même quelque dose de bonne humeur fort utile à certains moments, et à ce métier actif par excellence vous voulez employer des gens quasi-abstraits, ayant renoncé à avoir un caractère personnel, dépouillés pour ainsi dire de leur moi ? Ne voyez-vous pas qu'il faut au contraire une activité surabondante et la personnalité la mieux accentuée ?

La réponse est simple : dépl[illegible]rces,

toute votre énergie, tout votre caractère ; vous n'en aurez jamais trop pour commander, mais commandez loyalement, entièrement pour l'armée, pour la nation, et non dans le sens et pour la satisfaction de vos sentiments personnels. On vous a confié un engin de guerre avec la mission de le conserver et de le tenir en état ; vous n'avez pas le droit de vous l'approprier pour le convertir en un meuble à votre usage (4).

V

LES ÉLÉMENTS DE LA PUISSANCE DU CHEF

puissance du chef est un assemblage de forces diverses ; sa va-
eur personnelle, la valeur de ses subalternes et la collaboration
ussi parfaite que possible de tous. — Moyens de rehausser ces
léments de puissance.

L'intelligence, le caractère, le dévouement ou
ns du devoir, constituent, pour ainsi dire, le fonds
: première mise morale nécessaire pour pouvoir
:venir un chef militaire.

Pour voir se développer davantage le caractère
ı commandement, il faut considérer le chef dans
xercice de sa fonction, c'est-à-dire dans ses rela-
ns avec l'unité qu'il commande et dans les moyens
ıction qu'il emploie pour assurer le *gouvernement*
sa troupe.

Votre *puissance* de chef, celle avec laquelle vous
irez quelque jour au combat, est la *résultante*
ın assez grand nombre de forces : votre *valeur*
rsonnelle d'abord, la valeur, le courage, le *dé-*
uement de vos cadres, la valeur et le *nombre* de
s hommes... C'est la mise en œuvre *concourante*,

la *collaboration organisée* de ces forces élémentaires qui constitue votre puissance d'action.

Il vous faut donc exciter, développer, puis faire converger ces diverses forces.

Vos inférieurs..., vous devez les désirer pleins de ressort, de courage, de détermination et de fierté. Ils seront dans vos mains, non comme une pâte molle dont vous n'avez que faire, mais comme autant d'armes dures et tranchantes qu'il faut savoir tenir et manier.

Les chefs médiocres aiment mieux les personnalités veules ; il ne leur faut autour d'eux que des choses faibles et pliantes, bonnes pour s'y étendre à l'aise ; ils se défient de ces instruments de guerre qui coupent trop bien. Comment se tirer d'affaire avec des inférieurs qui, au premier signe, partent comme des traits droit au but, sans qu'on ait le temps de les rappeler ou de les détourner en route? On ne peut plus donner un ordre sans être astreint à en examiner par avance toute la portée ; il faut renoncer à commander commodément, un peu en l'air, au jour le jour, à sa fantaisie, sans quoi on s'expose à voir l'inférieur strict et raide nous apporter exactement les résultats, en nous remettant en même temps la responsabilité. Bref, avec des inférieurs d'élite, il faut *savoir commander* et c'est là une obligation gênante.

Puis, les hommes courageux et déterminés sont

oujours fiers, d'une fierté incommode. Comme des hevaux de sang, ils sont prêts à tous les efforts, nais ils n'aiment pas les coups de bride brusques ou maladroits ; bref ils ont la bouche sensible. Enfin, es esprits fiers sont en général francs ; ils se plient lifficilement à faire leur rôle dans cette comédie de l'admiration craintive qui se joue ironiquement autour des chefs qui la goûtent.

Ayez des inférieurs ardents, résolus, entreprenants et fiers ; excitez encore en eux ces nobles qualités qui sont des forces et sachez les conduire comme ils doivent l'être. Pardonnez plus facilement un mouvement d'humeur ou de fierté susceptible qu'une déloyauté quelconque, une capitulation de onscience ou une improbité ; excusez un faux pas ommis au cours d'une action vigoureuse, mais stimulez rudement les faiblesses.

Ajoutez aux forces morales de vos inférieurs la erté que donne la considération publiquement témoignée. Ils y ont droit d'abord de par le galon u'ils portent. D'autre part, c'est la plus sotte des rreurs que d'affecter de traiter des subalternes omme de petits garçons ou des quantités négligeables. Quel intérêt prendront-ils au service si ous semblez vous-même leur dire qu'ils ne sont ons à rien et que leurs actes sont sans conséuence ?

Les relations de service doivent toujours être em-

preintes d'une courtoisie marquée qui affirme à la fois la valeur de celui qui ordonne *et celle de celui qui obéit*. Nécessaires dans le service du temps de paix, ces formes calmes et mesurées prennent une valeur spéciale dans les circonstances critiques du temps de guerre. Elles montrent le supérieur en pleine possession de son sang-froid, elles donnent l'impression d'un commandement sûr, grave, réfléchi; enfin, au moment même où le chef ordonne l'entreprise la plus périlleuse ou exige le dernier sacrifice, les formes qu'il emploie semblent dire à l'inférieur : « Vous voyez, je connais votre valeur; vous êtes assuré que je ne vous sacrifie pas à la légère, comme une chose vile; nous sommes tous deux dans notre devoir; nous n'avons pas à compter avec nos personnes, ni avec lès périls de l'action; il s'agit d'un devoir, et, en tant que devoir, ce que je vous prescris est chose claire et simple.... Allez, mon ami. »

Il va de soi que tout rappel à l'ordre brutal à un inférieur en présence de la troupe doit être proscrit. L'autorité de l'homme que vous interpellez est un des facteurs de la vôtre ; il serait absurde de votre part d'y porter atteinte.

Quant aux propos injurieux, le règlement les défend. Mais, sans aller jusqu'à l'injure, on est parfois tenté de faire ressortir une erreur ou de souligner une faute par quelque brocard familier ou quelque plaisanterie railleuse ou ironique. — Ceci est σ

njure n'étant pas formelle, l'inférieur n'a même
us la voie réglementaire de la réclamation ouverte
vous exercez votre esprit, à l'abri de l'autorité de
otre grade, sur un homme désarmé. Cela n'a rien
e glorieux, et, de plus, de très vives rancunes peu-
ent en résulter.

Parlez à vos inférieurs comme à des collabora-
eurs indispensables qui vous sont absolument sou-
nis et n'ont pas besoin qu'on leur rappelle à tout
propos leurs devoirs de subordination. Vous serez
lors dans la note juste : *la subordination doit tou-
jours être présumée.*

N'omettez jamais de rendre un salut. Recevoir
un salut en réponse à celui qu'il a donné est le
droit strict de l'inférieur. Abuser de son autorité
pour manquer à la fois à la discipline et à la poli-
esse est chose... peu brillante.

Veillez à ce que vos gradés se saluent, même à
rade égal, lorsqu'ils se rencontrent en public. Ap-
renez-leur l'attitude, le langage qui leur convien-
ent dans les diverses circonstances où ils peuvent
trouver, afin qu'ils ne soient jamais gauches ou
mbarrassés. Bref, intéressez-vous loyalement à vos
ollaborateurs subalternes et faites-leur une exis-
nce aussi digne que possible.

Une erreur bizarre qu'on ne sait pas toujours
viter est de prétendre donner aux hommes qui
ous approchent journellement, qui font partie de

notre suite, pour ainsi dire, de nos bureaux, etc..., une sorte de caractère intangible vis-à-vis de nos subalternes.

Si un inférieur rappelle à l'ordre ou punit notre ordonnance, notre planton, notre secrétaire..., il arrive parfois que nous sommes tentés d'y voir comme une sorte de lèse-majesté, ou d'y supposer *à priori* une intention hostile. — La discipline est faite pour tous, pour chacun de nous, si élevé en grade qu'il puisse être, pour tous ceux qui nous approchent, et ces derniers sont ceux que nous devons obliger à un respect particulièrement étroit des règles de subordination, de tenue, de service, afin de bien établir qu'à nos yeux le service est au-dessus de tout. — Quant à nous imaginer que notre personne possède une sorte de majesté communicative qui se diffuse sur notre entourage..., ce serait une infatuation étrange.

Le sentiment de la dignité personnelle est une force aussi bien chez le simple soldat que chez le gradé ou l'officier ; c'est un *élément d'énergie*. Vous ne négligerez aucun moyen de l'accroître dans le cœur de vos soldats.

Quand vos jeunes soldats arrivent de leur village et franchissent pour la première fois le seuil du quartier, accueillez-les comme doivent l'être de braves gens qui viennent apprendre le *devoir commun* sous votre direction. Inspirez-leur le courage

bonne volonté, l'entrain, la bonne humeur, tous les sentiments vivants et forts. Veillez à ce que personne au-dessous de vous ne se permette de faire appel à la crainte. Qu'on ne vous déprime pas dès le début, par des humiliations, par des contraintes inutiles, ces jeunes hommes pleins de sève; qu'on ne vous en fasse pas des soldats inertes! Les premières impressions de nos hommes sont décisives; c'est d'après ce qu'ils éprouvent à leur début dans la vie militaire qu'ils se donnent ou se refusent. Quand on vous les aura rendus passifs, quelle action aurez-vous sur eux?

Cette idée détestable qu'il importe d'abaisser ou de ployer l'inférieur est plus répandue qu'on ne pense. Tel qui n'oserait l'exprimer, la met constamment en pratique d'une manière plus ou moins inconsciente.

Chez les uns, c'est simplement un instinct de brutalité et d'arrogance qui se donne carrière vis-à-vis des subalternes qu'ils ont en leur pouvoir, et ceux-là, par une conséquence naturelle, n'ayant pas le sens de la dignité personnelle, se montrent humbles et plats en présence des supérieurs, qu'ils supposent animés des mêmes passions. Chez d'autres, c'est parfois le résultat d'une erreur intellectuelle : l'état d'humiliation de l'inférieur est à leurs yeux une manifestation de la discipline ; ils se montrent raides et cassants de parti pris, pour affirmer

l'autorité de leur grade, pour obliger l'inférieur à faire preuve à tout instant de la déférence la plus difficile, pour inspirer une crainte salutaire. L'autorité, telle qu'ils la comprennent, est un fétiche dont ils sont les prêtres et devant lequel il leur appartient de faire courber tout le monde. Ceux-là peuvent fort bien être des chefs consciencieux et convaincus, des hommes de devoir, mais leur commandement est une erreur continuelle.

Le plus souvent, c'est sous l'empire d'un sentiment moins honorable qu'on travaille à ravaler ses inférieurs. Si on se livre à cette pratique détestable, c'est qu'on y trouve du plaisir, parce qu'on se sent rehaussé de toute la distance à laquelle on rejette ses subalternes, parce que notre incorrigible vanité n'aime pas à voir autour d'elle des têtes hautes et des regards fermes. — Et nous retrouvons encore ici la même faute, le même vice plutôt, l'infatuation personnelle du chef s'emparant, pour les exploiter au gré de ses instincts, des moyens d'action attribués au grade dans l'intérêt du service.

Si le règlement vous impose certains égards vis-à-vis de vos inférieurs, vis-à-vis même de chaque soldat considéré individuellement, toute unité organique a aussi *sa personnalité* digne de considération. C'est pour cette raison que les troupes qui se croisent se saluent réciproquement en se portant les armes.

e vous présentez donc pas d'un air nonchalant
ant votre troupe, n'affectez pas au milieu de vos
alternes le sans-gêne d'un grand seigneur. Cela
déplacé ; ces hommes ne sont pas *à votre ser-*
; ils sont *dans le service,* et vous y êtes, vous
si, tout comme eux.

uand vous venez prendre le commandement de
re unité ou quand vous venez l'inspecter, portez-
s directement en face du centre et donnez le sa-
; s'il s'agit d'un régiment, c'est au drapeau qu'il
t aller ; mais la courtoisie convient à un capitaine
si bien qu'à un officier général. En entrant dans
chambre de troupe, arrêtez-vous et donnez le
at. Frappez à la porte avant d'entrer dans la
mbre de vos gradés...

e quittez pas votre troupe en lui tournant sim-
ment le dos. Ce groupe d'hommes est autre
se qu'un paquet dont on se débarrasse en le
sant là. Le commandement de rompre les rangs
au port du sabre et vis-à-vis du centre suffit ;
is, si vous faites reconduire votre unité au quar-
par un subalterne, prenez position de façon à
oir défiler jusqu'au dernier homme et ne partez
ensuite. Vous aurez ainsi marqué que vous pre-
congé d'elle.

ien n'est plus simple ni plus naturel que ces
rques de considération courtoise. Mais, ici en-
e, défiez-vous de l'amour-propre qui vous guette.
vous y apportez de l'affect[illegible] ...ites

préoccupé de vous singulariser. Si, par exem
vous vous mettez à introduire chez nous des for
bruyantes de salutation collective empruntées
quelque armée étrangère..... l'éternelle parade p
tentieuse et puérile prend encore le dessus.
courtoisie simple et digne disparaît et vous n'
portez plus que le masque dérisoire.

---

d'abord. Exercer mon commandement dans t
sa plénitude, c'est mon droit, ma légitime fiert
je ne me charge d'ailleurs de commander réelle
que si vous me laissez faire ; le commandeme
se partage pas ; il se subordonne, ce qui est
différent. — Voilà ce que pense l'inférieur q
vous vous substituez à lui dans son œuvre nor
et il a absolument raison.

Au fond, c'est un véritable abus de pouvoir
d'empiéter sur les attributions d'un subalterne.
ne peut autoriser un chef à amoindrir un infé
en usurpant telle ou telle part de fonction. La
périorité de son grade lui donne toute facilité,
doute, pour prendre au subalterne *une chose qu
appartient*, mais il est quantité d'abus d'aut
que la subordination rend possibles à un chef,
qu'ils en soient moins répréhensibles.

Le sentiment qui pousse à ces sortes d'usu
tions est généralement une certaine inquiétude
résultat. On se dit : cela peut mal tourner, mes
férieurs ne sauraient évidemment s'y connaître
bien que moi, *puisqu'ils sont mes inférieurs*
vais leur faire voir tous les jours, avec tout le
et toute l'ardeur dont je suis capable, comme
faut faire. — Et, très simplement, sans même
apercevoir, on se trouve exercer d'une manière
plorable son propre commandement, tout en e
[illegible]t abusivement celui de ses subordonnés. —
[illegible] résulte d'une série d'erreurs.

Les unités tactiques sont, en effet, non pas des sommes de sous-unités juxtaposées, mais des groupements *organiques*. Un chef de bataillon, par exemple, commande, non pas une somme de quatre compagnies, ou quatre fois une compagnie, mais une nouvelle unité plus haute, sur l'ensemble de laquelle il agit et dont il est la tête. Son action de commandement ne s'exerce pas directement sur l'homme, elle ne doit parvenir à ce dernier échelon de la hiérarchie qu'après avoir reçu aux échelons intermédiaires, dans les compagnies, par les soins des capitaines, les adaptations et les développements nécessaires.

Dans les manœuvres de la place d'exercice, ces principes ont leur application évidente : le commandement du chef de bataillon s'adresse *au bataillon ;* les capitaines le reprennent et le transforment comme il convient dans chaque compagnie, et c'est de son capitaine, parfois de son sergent ou de son caporal, que le soldat reçoit l'impulsion dernière, ou plutôt l'avant-dernière, car, en fin de compte, c'est toujours sa volonté qui détermine le mouvement voulu. L'impulsion n'est même pas identique. Le chef de bataillon n'a fait qu'un seul commandement et cependant les compagnies partent parfois en sens inverse ou exécutent des mouvements différents pour donner au bataillon la formation indiquée. Il est donc bien vrai que, même dans ce cas d'une manœuvre tactique, qui est le

obligation morale, qu'ils sachent que, si une fa
le rend indispensable, rien ne vous arrêtera dan
répression, rien, pas même l'affection qui s'éta
naturellement entre gens de grade différent col
borant à la même œuvre et subissant les mêm
épreuves, pas même la pitié de l'homme pour s
semblable malheureux. La répression est une fon
tion du grade comme le commandement ; c'est s
caractère de devoir *impersonnel* qui lui donne s
autorité, qui interdit à la fois au supérieur d'y a
porter de la passion, à l'inférieur d'en conserver
la rancune. Comment pourrait-on en vouloir à ce
qui punit uniquement parce qu'il est *obligé* de
faire ?

Mais cette action brisante qu'il est parfois néc
saire de produire immédiatement, pour l'exemp
n'est pas *un procédé de commandement*. Elle
même, chaque fois qu'elle se produit, le signe d'u
insuffisance d'autorité. Il est clair que votre pu
sance n'est pas complète, puisque vous vous he
tez à des résistances qu'il vous faut briser viole
ment. — Je ne veux pas dire pour cela que v
soyez en faute. Ces accidents peuvent arriver a
meilleurs officiers ; mais il doit être entendu q
dans une unité bien commandée, des situati
aussi graves ne sauraient être en effet que des ac
's. Si, en pleine paix, alors que vous exer
commandement dans les conditions les p
es, à loisir, sans avoir à demander à vo

troupe aucun effort extraordinaire ; si, dans cette situation tout à fait favorable où l'organisme militaire doit fonctionner avec une aisance parfaite, vous en êtes réduit à n'obtenir le service journalier qu'à force de violences... *vous ne savez pas commander* et vous serez *absolument impuissant* en campagne, quand vos moyens de répression n'apparaîtront plus que comme des épreuves assez douces en regard des durs sacrifices qu'il vous faudra obtenir.

La discipline de guerre, vous ne l'obtiendrez pas. Votre marche ne sera que désordre, vos cantonnements seront le théâtre de scènes de désobéissance, d'ivresse et de brutalité, tout vous échappera, le ressort habituel de votre autorité étant brisé entre vos mains (7).

Votre troupe affrontera quand même, je l'espère, celle de toutes ces épreuves qui est précisément, en apparence, la plus dure, celle du combat ; mais ce résultat sera atteint en dehors de vous ; vous n'y serez pour rien ; il sera dû aux éléments de valeur morale qui existent dans le cœur de nos populations, aux germes vivaces de courage et d'honneur que votre système de compression morale ne sera pas parvenu à détruire, *au sens du devoir national*, à cette force incomparable que vous aurez méconnue obstinément et qui restera votre unique ressource au moment critique. — On ne forme ni les honnêtes gens par la crainte des gendarmes, ni les braves soldats par la crainte des punitions.

